Royal Canadian Mounted Police External Review Committee

Relocation —

Consultation Report

103-02360/

Relocation — Consultation Report

Royal Canadian Mounted Police
External Review Committee

Chairman
Honourable René J. Marin

Vice-Chairman
F. Jennifer Lynch

Members
Joanne McLeod
William Millar
Mary Saunders

FOREWORD

The second discussion paper of the RCMP External Review Committee entitled "Relocation - A Painless Process" was distributed for consultation in January 1989.

The Committee wishes to express its grateful appreciation to those organizations and individuals who provided comments on this discussion paper.

Respondents' participation in the consultation process is essential to ensure that the Committee's research into human resource management issues in the field of policing is comprehensive. In the interest of confidentiality, quotations provided in this report are anonymous.

Research is currently underway on additional discussion papers, to be released periodically.

Robert F. Benson
Executive Director
RCMP External Review Committee

RELOCATION -
CONSULTATION REPORT

1. Consultation

(a) Method and Objective

For all its research publications, the Committee has adopted a two-phase approach; first producing a discussion paper outlining the significant issues regarding a subject, followed by a report of the comments or views expressed by a predetermined readership regarding the contents of the discussion paper.

The Committee's purpose in these consultations is to verify the accuracy of its data, gather feed-back on the form and content of the discussion paper, obtain models or options that may have been overlooked and complete the comparative analysis section of the paper.

The Committee consulted the Attorneys General and Solicitors General of the Provinces and Territories, the Commissioner of the RCMP and the National Executive of the RCMP's divisional staff relations representatives. The Ontario Provincial Police and the Sûreté du Québec as well as a representative number of members of the Canadian Association of Chiefs of Police and the Canadian Police Association were consulted. In the federal employment sector, the Committee consulted the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat, the Department of

National Defence, and the Department of the Solicitor General. Specific major Canadian corporations were also canvassed for their views or comments. At their request, the New South Wales Police Department (Australia) and the Canada Ports Police were added to the Committee's research consultation lists. In all, 150 individuals and organizations were provided a copy of the discussion paper on relocation for consultation purposes.

Response figures were as follows:

Organization	Per Cent Responding
Government	
- Federal	25.0%
- Provincial	25.0%
Police	
- Commissions	0.0%
- Forces	7.5%
- Members' associations	3.0%
Private Sector	10.0%

As the numbers indicate, the Committee received relatively few responses. To some extent, this can be explained by the fact that only a small number of organizations on the consultation list actually relocate their employees and have either experience or knowledge of the issues associated with relocations. The Committee does not determine whether

an organization is consulted on the basis of whether or not the issue is directly relevant to that organization. Such an approach might improve the statistics on the return rate, but might also prevent an individual from sharing information useful to the discussion of the issue under review.

(b) General Comments

Respondents expressed their continued interest in the comparative approach of the research which identifies a range of employers, their practices and procedures.

Some general comments regarding the paper follow:

> "Your discussion paper is timely, informative and I look forward to receiving the report of the comments and views in follow-up."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> "The discussion paper was well researched and well written. From my perspective outside the police community the paper provided some insights into the obligations and investments of the police employer and the demands of police work on members of the force as well as specific relocation issues."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> "You have taken an extremely humane approach to analyzing a situation that has tremendous impact upon the family unit."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> "The paper presents a good overview of the kinds of problems which commonly arise within a workforce employed by large, transprovincial companies. It also provides good, detailed information on different financial problems which might reasonably be expected to occur, especially with respect to real estate."

Citing the limited sources of consolidated information regarding law enforcement human resource management issues, respondents expressed interest and appreciation for the opportunity to receive the Committee's research papers dealing with these matters.

2. Commentary on Content

Comments received regarding the content of the paper proved to be both expansive and substantial. Employers who relocate employees indicated that shrinking budgets and inflation-linked programs such as relocation have required managers to be increasingly aware of the financial impact of the mobility needs of their workforce. They are also aware of the changing attitudes of their employees and families regarding relocations and the shifting priorities of such a program.

Respondents representing both employers and employees, clearly expressed concern regarding the financial burden of relocations, particularly for police where the majority of relocations were believed essential to meet operational or

organizational requirements and commitments. The "domino effect" of a relocation was also identified as a concern for some employers. One relocation may very well engender others as personnel across the organisation move to fill the vacancies created by each subsequent move. This can be quite costly. Some employers in an effort to ensure that relocations were reduced or eliminated, set up committees to review relocation policies, practices and in some cases actual relocations before the fact.

> " I would like to have seen some discussion of cost/benefit related to the added organizational cost of maintaining a mobile work force under a generous set of options. It is one thing to have management discretion for flexible application of policies; it is quite another to have the budget capacity to offer enhanced benefits widely and thus to deal with impediments to mobility and to meeting the needs of employees. These are things that we have to address in day-to-day operations."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> " Of major concern to our Corporation is the frequency factor involved in employee relocations. We will be implementing tighter control over the number of relocations an employee can make and the length of time in between an individual's relocations. This issue is only briefly addressed in your report. We put more emphasis on it due to the high cost of relocating an employee and we believe that tighter control in this area will result in great savings to us."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Senior Force management would prefer to reduce the total number of relocations in an effort to live within allocation, but because such a large percentage of relocations are non-discretionary (i.e.contractual), this is very difficult."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

" Financial constraints on relocations have an adverse effect on Force morale and a sense of fairness."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

We estimate that , on average, the total cost to relocate an employee who owns a home, is about 13% of the value of the home."

Some respondents felt that there remained certain measures which employers could adopt to assist employees in relocating which were not costly, such as collating financial/real estate or profile information regarding a new community. This would serve to prepare and orient the employee and family to new surroundings.

" I have recently been able to locate specific publications to assist in this area, such as the Canadian Real Estate Association Books of Information for Home Buyers and Home Sellers, the Royal LePage Survey of House Prices, and the Canadian Banker's Association booklet titled Mortgage Wise. Community information can often be obtained from Chamber of Commerce offices and Industrial Development offices to assist the member in becoming aware of information as diverse as population and rainfall in the community."

It should be noted that comments such as this which refer to specific sources of information which may be consulted are useful to the Committee.

Other comments were intended to note that, despite policies to the contrary or in the absence of clear guidance, some relocations occurred under less than favourable circumstances for the employee and family. As an example it was stated that some police personnel were being asked to accept a new posting albeit promotional in an isolated area "...in a matter of hours and in several cases less than one day."

It was also noted that in addition to the incidental expenses listed in the paper, police personnel incurred financial losses when unable to complete an educational program in which they were registered or terminated memberships in clubs. Family members also incurred losses when terminating employment to follow in the family's relocation.

> "...I noted a high incidence of family members losing jobs on transfer and believe that on average these family members lost 6 months employment during the relocation."

Other comments and views ranged broadly from emphasis on certain aspects covered to outlining certain deficiencies or aspects not dealt with in the paper.

> " Compensating R.C.M.P. members for the direct expenses associated with relocation (i.e. moving costs, guarantee re: house sales

and mortgage rates, supplementing for loss of spouse's income etc.) only partially addresses the inequities/financial hardships of relocation. Private sector salaries are usually set to reflect regional economies and cost of living, whereas R.C.M.P. salaries are standard right across Canada. Consequently, the direct expense of relocation (although the most obvious) may not have as lasting a financial impact as the effect of a non-adjusted salary to compensate for regional disparities. To determine an effective solution for the financial problems of relocation, both the short and the long-term impacts must be adequately addressed."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"It is my view that salary should not be tied to relocation expenses. Is it safe to assume that an executive at a salary of $10,000 per month, owns a two bedroom condominium and only has one dependant has less incidental expenses than an employee who only earns $3,000 per month, owns a four-bedroom home and has five or six dependents? Perhaps consideration should be extended to this expense being based on the numbers of persons in the household who are being relocated. Tying the expense to the employee's salary is inequitable and may very well be unrealistic in this era."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"A serious problem ... is the relocation of police officers in small communities where there is no viable local real estate market. There would seem to be two solutions, providing rental accommodation and a guaranteed home sale plan, however both options are expensive and difficult to implement in times of fiscal restraint."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

" Your findings and discussion on the dual income family are of great interest to us. Every day we are facing this situation more often. You do not offer many solutions to the problem other than counselling. Perhaps items such as preparation of resume fees and job-hunting trip expenses should be considered."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

" Another item of concern is the taxable incidental expense allowance. A cost savings would be incurred if tighter controls were implemented in this area. Instead of issuing an employee a lump sum payment, actual expenses could be reimbursed as long as receipts are provided. We find that most employees do not spend their entire allowance on valid relocation expenses."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"There is also little in the way of discussion about the multicultural nature of the work performed by a national police force, and the problems which arise when relocated police officers and their families must maintain intimate contact with cultures other than those predominant in southern Canada. Detailed information should be provided on the efficacy of psychological testing, or other criteria for testing the suitability of candidates for service in isolated non-EuroCanadian cultural locations. It would also be useful to have a discussion about the most suitable kinds of incentives to attract the best candidates for northern service. As well, it would be useful to have some discussion of the obligations of the employer to provide suitable pre-relocation orientation to the employee and his family, including cross-cultural training and language courses."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> " While it may well be necessary, from the point of view of the employees, to rotate personnel, such rotation may have long term effects on the ability of small communities to develop trust with the police, in the long run creating an obstacle to police effectiveness."

3. Conclusion

While relocation of employees is not a human resource management issue for all employers canvassed, including the police, it is clear from the comments and views received by the Committee that it is an issue of increasing interest to those affected whether employer or employee. Costs are identified as the single major issue; it seems of primary interest that cost-effective solutions be found. This is particularly true of organizations which are publicly funded.

Comments received indicate that there is no agreement on who should bear the costs of relocation services. One employer argued that as all relocations were for promotional reasons, any problems associated with the relocation are not the responsibility of the employer as it is fully within the employee's option to refuse the promotion and hence the relocation. Most employers, however, accept varying degrees of responsibility for their relocation policies and practices and have established a range of services associated with the relocation. Of these, most are at the stage where their budgets are severely burdened by the necessity to relocate employees. More stringent monitoring of policies and practices is either being considered or implemented.

Both employers and employees also indicate support for enhanced flexibility in the treatment of relocations particularly to areas where significant real estate costs are involved. Employers are developing innovative and custom-made approaches in providing benefits which address actual expenses or particular hardships for employees. This opens the door to criticism of unequal treatment. Given checks and balances to monitor the possibility of abuses, it has, however, been supported by some employers on the basis that it provides more effectively for employee needs. These employers expect to be better able to identify the exact nature and sources of their relocation expenses as well as benefit from some savings where possible.

Employers are acutely aware that administrative policies and practices as well as their application have a significant impact on employee morale. The range of services which they include in their relocation programs provides a measure of their ability to deal with both the social and financial needs of a mobile workforce.

Most respondents have focussed their comments on the financial aspects of relocation. Economic conditions in Canada seem to indicate a continuing trend regarding some inflationary impact on costs and reduced or zero growth budgets in the public sector.

In this environment, employers say they are reviewing their human resource planning systems to ensure that the movement of personnel is both necessary and carried out in the most cost-effective manner possible. While this

is not a new goal for these organizations, this review has led some to the realization that their human resource planning systems must be updated or modernized to facilitate timely access to personnel data; again a possibly costly venture.

The Committee's research into relocations sought to identify the relevant issues for both employers and employees. The respondents from employers consulted supported many of the points raised in the Paper, particularly the financial difficulties experienced as a result of the necessity to relocate employees. The response rate of employee groups consulted is insufficient to validate the accuracy of the issues raised in the Discussion Paper from the employee's perspective.

In the Committee's initial consultations with employee groups, they had been strong advocates of the need for research regarding relocation. Whether the low rate of response regarding the research paper means that there is nothing more which can be added, or that employee interests have been met, cannot be determined although the latter conclusion would seem suspect.

Some conclusions are nonetheless possible. Organizations who appear to be successful at balancing their needs and those of employees in dealing with relocations have the following characteristics:

a) They affirm the importance of relocations in meeting their goals or mandate and support this activity through appropriate funding;

b) They monitor and review personnel management policies and practices to ensure that only necessary relocations take place whether for operational or developmental reasons;

c) Their relocation program allows for flexibility in dealing with employee relocation needs;

d) Their employees recognize the financial burden of relocation services and accept compensation for reasonable and actual expenses;

e) Communication and cooperation exists between employers and employees regarding relocation services to ensure that planning incorporates strategies for identifying, monitoring and implementing new services to meet changing needs; and

f) Social considerations are addressed in the relocation services available.

A consultation process based on Discussion Papers such as the one on Relocation is essential for the discussion and communication on human resource issues in policing.

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

La réinstallation —

Compte rendu de la consultation

La réinstallation — Compte rendu de la consultation

Comité externe d'examen de la
Gendarmerie royale du Canada

Président
L'honorable René J. Marin

Vice-présidente
F. Jennifer Lynch

Membres
Joanne McLeod
William Millar
Mary Saunders

AVANT-PROPOS

Le deuxième document de recherche du Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, intitulé "La réinstallation - Peut-elle se faire sans difficulté?", a été distribué à des fins de consultation en janvier 1989.

Le Comité désire remercier les organismes et les individus qui ont formulé des commentaires sur ce document.

La participation à la consultation est essentielle pour que les recherches du Comité sur des questions touchant la gestion des ressources humaines dans les services policiers soient complètes. Par souci de confidentialité, les citations contenues dans le présent rapport sont anonymes.

Le Comité effectue présentement des recherches en vue de produire d'autres documents de recherche qui seront publiés périodiquement.

Robert F. Benson
Directeur exécutif
Comité externe d'examen de la GRC

LA RÉINSTALLATION -
COMPTE RENDU DE LA CONSULTATION

1. **Consultation**

(a) Méthode et objectif

Pour tous ses documents de recherche, le Comité procède de la même façon; il commence par établir un document de recherche qui décrit les questions importantes du sujet à l'étude, puis il dresse un compte rendu renfermant des opinions ou des commentaires exprimés par des lecteurs choisis relativement au contenu de ce document.

L'objectif de la consultation est de vérifier l'exactitude de nos données, de recueillir des commentaires sur la forme et le contenu du document de recherche, d'obtenir des modèles ou des options qui nous auraient échappé et de compléter la section de l'analyse comparative du document de recherche.

Le Comité a consulté les procureurs généraux et les solliciteurs généraux des provinces et des territoires, le Commissaire de la GRC et les membres de l'exécutif national des représentants divisionnaires des relations fonctionnelles de la GRC. La Police provinciale de l'Ontario, la Sûreté du Québec, et un nombre représentatif des membres de l'Association canadienne des chefs de police et de l'Association canadienne des policiers ont également été consultés. Au sein de l'administration fédérale, le Comité a consulté la Commission de la Fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le

ministère de la Défense nationale et le ministère du Solliciteur général. D'importantes sociétés canadiennes ont également contribué à la consultation. Le service de police de New South Wales (Australie) et la police de Ports Canada ont eux-mêmes demandé de figurer sur les listes de consultation du Comité. En tout, 150 personnes ou organismes ont reçu une copie du document de recherche sur la réinstallation pour fins de consultation.

Le résultat de la consultation est le suivant:

Organismes	Pourcentage de répondants
Gouvernement	
- fédéral	25.0%
- provincial	25.0%
Police	
- commissions	0.0%
- forces	7.5%
- associations de membres	3.0%
Secteur privé	10.0%

Comme l'indiquent les chiffres, le Comité a reçu relativement peu de réponses. Cela peut s'expliquer, dans une certaine mesure, par le fait que seulement un petit nombre des organismes consultés réinstallent des employés et possèdent donc de l'expérience ou des

connaissances en matière de réinstallation. Le Comité ne choisit pas les organismes qu'il consulte uniquement parmi ceux que la question touche directement. Une telle façon de procéder pourrait améliorer les taux de réponse, mais risquerait aussi de priver le Comité de renseignements utiles ayant trait à la discussion de la question à l'étude.

(b) Commentaires généraux

Cette fois encore, les répondants trouvent intéressante l'approche comparative de la recherche qui consiste à choisir un échantillonnage d'employeurs et à examiner leurs pratiques et leurs procédures.

Voici certains des commentaires généraux qui ont été formulés:

> "Votre document de recherche est informatif et d'actualité, et je suis impatient de recevoir le compte rendu des commentaires et des opinions qu'il aura suscités."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

> "Le document de recherche est bien documenté et bien écrit. Comme je ne travaille pas dans le secteur policier, il m'a renseigné sur les obligations et les investissements de la police en tant qu'employeur, les exigences que comporte une carrière dans les forces policières, et des questions ayant précisément trait à la réinstallation."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Vous abordez d'une façon extrêmement humaine une situation qui a un impact énorme sur la vie des familles touchées."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Le document donne un bon aperçu des problèmes qui surviennent couramment au sein des effectifs des grosses compagnies exerçant leurs activités dans plusieurs provinces. Il fournit aussi des renseignements pertinents et détaillés sur diverses difficultés financières qui ont de bonnes chances de surgir, notamment au chapitre des biens immobiliers."

Mentionnant les sources limitées de renseignement intégré sur des questions relatives à la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'application de la loi, les répondants ont convenu qu'ils étaient intéressés à recevoir les documents de recherche du Comité.

2. **Commentaires sur le contenu**

Le contenu du document a suscité des commentaires riches et abondants. Les employeurs directement concernés par le sujet ont indiqué que les restrictions budgétaires et les effets de l'inflation sur des programmes comme celui de la réinstallation obligent les gestionnaires à tenir de plus en plus compte de l'impact financier des besoins en matière de mobilité du personnel. Ils sont également conscients que l'attitude des employés et de leurs familles à l'égard de la réinstallation se modifie, et que les priorités d'un tel programme changent.

Des répondants représentant des employeurs aussi bien que des employés ont exprimé clairement que le coût des réinstallations les préoccupait; cela était particulièrement le cas des services policiers qui jugeaient la majorité de leurs réinstallations essentielles pour répondre à leurs besoins et à leurs engagements sur le plan organisationnel ou opérationnel. Certains employeurs ont également souligné la "réaction en chaîne" provoquée par une réinstallation. La réinstallation d'un employé peut en engendrer plusieurs autres. La dotation des postes vacants créés par chaque réinstallation peut être très coûteuse. Dans le but d'éliminer les réinstallations ou d'en réduire le nombre, certains employeurs ont formé des comités qui étudient leurs politiques et leurs pratiques en matière de réinstallation et, dans certains cas, examinent les réinstallations elles-mêmes au préalable.

> "J'aurais aimé qu'on se demande dans le document si les avantages liés au fait de maintenir la mobilité de l'effectif au moyen d'un généreux éventail de possibilités compensent les coûts supplémentaires que cela occasionne sur le plan organisationnel. C'est une chose de laisser aux gestionnaires la latitude voulue pour appliquer les politiques avec souplesse, et une autre d'avoir la capacité budgétaire d'offrir largement de meilleurs avantages et de devoir ainsi surmonter les obstacles à la mobilité et répondre aux besoins des employés. Ce sont des choses auxquelles nous sommes confrontés quotidiennement."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Nous nous préoccupons beaucoup chez nous de la fréquence des réinstallations. Nous allons contrôler plus rigoureusement le nombre de réinstallations d'un même employé et le laps de temps séparant celles-ci. Votre rapport ne fait qu'effleurer cette question. Pour notre part, nous y attachons plus d'importance en raison du coût élevé de la réinstallation d'un employé, et nous croyons qu'un contrôle plus strict nous permettra de réaliser des économies substantielles."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"La haute direction des services policiers préférerait réduire le nombre total de réinstallations dans le but de ne pas dépasser la somme affectée à cette fin, mais cela est très difficile à cause du pourcentage élevé de réinstallations sur lesquelles elle n'a pas de pouvoir discrétionnaire (c.-à-d. qu'elles sont prévues dans des contrats)."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"La restriction des réinstallations pour des raisons financières affecte le moral des membres des services policiers et fait naître une impression d'iniquité."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Nous estimons que ce qu'il en coûte pour réinstaller un employé possédant une maison équivaut, en moyenne, à environ 13% de la valeur de cette résidence."

Selon les répondants, il y a encore certaines mesures, non coûteuses, que les employeurs pourraient prendre pour préparer les employés et leurs familles à leur vie future, par exemple leur fournir des informations générales sur leur nouvelle collectivité ou des renseignements dans le domaine financier et immobilier.

> "J'ai récemment trouvé des publications très utiles, comme les guides pour l'achat et la vente de résidences publiés par l'Association canadienne de l'immeuble, l'étude sur le prix des maisons au Canada de Royal LePage, et une brochure de l'Association des banquiers canadiens intitulée "Une hypothèque à votre mesure". Souvent aussi on peut s'adresser aux bureaux de la Chambre de commerce et du Développement industriel pour obtenir des informations aussi diverses que la population de la localité et la quantité de précipitations."

Le Comité tient à mentionner que les commentaires de ce genre où l'on donne des sources de renseignement précises lui sont utiles.

D'autres répondants ont signalé qu'en l'absence de directives claires ou en dépit des politiques en vigueur, certaines réinstallations se faisaient dans des circonstances indésirables pour l'employé et sa famille. Par exemple, certains membres du personnel policier auraient eu "...très peu de temps, parfois même moins d'une journée," pour décider s'ils

acceptaient un nouveau poste dans une région isolée, même si cette réinstallation représentait une promotion.

Un répondant du secteur policier a indiqué qu'il fallait ajouter aux faux frais mentionnés dans le document l'argent perdu par les membres du personnel des services policiers qui doivent déménager avant la fin d'un programme d'études auquel ils s'étaient inscrits ou avant l'expiration de leurs périodes d'adhésion à des clubs. Les membres de la famille perdent eux aussi de l'argent lorsqu'ils sont forcés de quitter leur emploi.

> "... j'ai noté que souvent des membres de la famille doivent abandonner un emploi et je dirais que la réinstallation leur fait perdre, en moyenne, six mois de travail."

Pour ce qui est des autres commentaires et opinions qui ont été exprimés, les répondants ont insisté sur certains aspects traités dans le document ou ont signalé des lacunes ou des questions qui n'y sont pas mentionnées.

> "Les indemnités versées aux membres de la GRC pour les dépenses directement liées à la réinstallation (c.-à-d. frais de déménagement, prix de vente garanti de l'habitation et écart des taux d'hypothèque, dédommagement pour la perte de revenu subie par le conjoint, etc.) ne compensent qu'en partie les inégalités ou les difficultés financières découlant de la réinstallation. Dans le secteur privé, les salaires sont généralement fixés en

fonction de l'économie et du coût de la vie dans la région, alors que dans la GRC ils sont les mêmes d'un bout à l'autre du pays. Par conséquent, les coûts directs de la réinstallation (bien qu'ils soient les plus évidents) peuvent ne pas avoir un impact financier aussi durable que l'absence de rajustement du salaire. Pour trouver une solution efficace aux problèmes financiers engendrés par la réinstallation, il faut bien tenir compte des répercussions à court aussi bien qu'à long terme."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"À mon avis, les frais de réinstallation ne devraient pas être reliés au salaire. On peut affirmer sans risque de se tromper qu'un cadre supérieur qui gagne 10 000$ par mois, possède un logement en copropriété comprenant deux chambres et a une seule personne à sa charge aura des faux frais moins élevés qu'un employé qui touche seulement 3 000$, possède une maison comportant quatre chambres et a cinq ou six personnes à sa charge. Peut-être devrait-on étudier la possibilité de calculer ces dépenses selon le nombre de membres de la famille touchés par la réinstallation au lieu de se baser sur le salaire de l'employé, ce qui est injuste et tient vraisemblablement peu compte de la réalité d'aujourd'hui."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Un des problèmes importants ... est la réinstallation d'agents de police dans de petites localités où le marche immobilier est très peu actif. Il semblerait y avoir deux possibilités: soit leur fournir un logement à loyer, soit les faire bénéficier du programme de garanties concernant la vente de la résidence; cependant, les deux

solutions sont coûteuses et difficiles à appliquer en période de restrictions financières."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Vos observations sur les familles à double revenu nous intéressent beaucoup. Cette situation est de plus en plus courante. Vous ne proposez guère de solutions à part l'assistance socio-psychologique. Peut-être faudrait-il prendre en considération des aspects comme les dépenses occasionnées par la préparation d'un curriculum vitae et les déplacements effectués pour trouver un emploi."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Un autre point intéressant est l'indemnité de faux frais imposable. Des contrôles plus stricts à cet égard pourraient faire économiser de l'argent. Au lieu de verser une somme forfaitaire à l'employé, on rembourserait les dépenses sur présentation de reçus. Nous constatons que dans la plupart des cas les frais de réinstallation admissibles représentent une somme moins élevée que l'indemnité versée à l'employé."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"Le document parle peu de l'aspect multiculturel du travail d'une force policière nationale, et des problèmes que soulève la réinstallation d'agents de police et de leurs familles dans des localités où ils doivent vivre en contact étroit avec des cultures autres que celles qui prédominent dans le sud du Canada. On devrait donner des renseignements détaillés sur l'efficacité des tests psychologiques, ou des autres critères servant à

déterminer si les candidats sont aptes à travail ler dans des localités isolées où à vivre dans des communautés qui ne sont pas euro-canadiennes. Il serait également bon de voir quelles mesures d'incitation seraient les plus susceptibles d'attirer les meilleurs candidats aux postes du Nord. De plus, il serait utile de discuter de l'obligation de l'employeur de bien préparer les employés et leurs familles à leur vie future, entre autres de leur donner des cours de langue et de les familiariser avec les cultures qu'ils côtoieront."

♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

"La rotation du personnel est sans aucun doute nécessaire du point de vue des employés, mais elle risque de rendre plus difficile, dans les petites collectivités, l'établissement d'une relation de confiance entre les citoyens et la police, ce qui, à long terme, nuit à l'efficacité de celle-ci."

3. Conclusion

La réinstallation n'est pas un aspect de la gestion des ressources humaines qui touche directement tous les employeurs consultés, y compris les corps policiers, mais d'après les opinions et les commentaires que nous avons reçus, elle intéresse de plus en plus les employeurs ou employés concernés. Les coûts sont leur principale préoccupation; ils semblent souhaiter avant tout qu'on trouve des solutions rentables. Cela vaut particulièrement pour les organismes financés par les fonds publics.

Qui devrait assumer le coût des réinstallations? Les répondants ne s'entendent pas sur cette question. Un employeur soutenait qu'étant donné que toutes les réinstallations étaient liées à des promotions, il n'appartenait pas à l'employeur de régler les problèmes qui en découlaient puisque l'employé pouvait très bien refuser la promotion et, par le fait même, la réinstallation. Néanmoins, la plupart des employeurs acceptent, à divers degrés, la responsabilité de leurs politiques et pratiques en matière de réinstallation, et ont établi un éventail de services pour les employés touchés. La majorité de ces employeurs en sont arrivés à un point où la nécessité de réinstaller des employés pèse lourdement sur leurs budgets. Ils sont donc en train d'envisager ou d'exercer un contrôle plus strict sur leurs politiques et leurs pratiques.

Employeurs et employés sont en faveur d'une plus grande souplesse dans le domaine des réinstallations, notamment lorsque celles-ci impliquent d'importants coûts au chapitre des biens immobiliers. Les employeurs trouvent des façons innovatrices et individualisées de procurer des avantages aux employés pour compenser leurs dépenses réelles ou les difficultés particulières qu'ils rencontrent. Ils s'exposent ainsi à des accusations d'iniquité. Néanmoins, comme il existe des freins et des contrepoids pour prévenir les abus, certains employeurs appuient une telle approche qui, selon eux, répond plus efficacement aux besoins des employés. Ces employeurs espèrent être davantage à même de déterminer la nature et les sources exactes de leurs dépenses ainsi que les possibilités d'économies qui s'offrent à eux.

Les employeurs sont profondément conscients du fait que les politiques et pratiques administratives et leur mise en oeuvre influent fortement sur le moral des employés. L'éventail de services qu'ils incluent dans leurs programmes de réinstallation donne une idée de leur capacité de faire face aux besoins d'ordre social et financier engendrés par la mobilité.

La plupart des répondants ont axé leurs commentaires sur les aspects financiers de la réinstallation. D'après la conjoncture économique au Canada, il semble que les coûts continueront d'augmenter sous l'effet de l'inflation et qu'on adoptera encore dans le secteur public des budgets réduits ou à croissance nulle.

Dans ce contexte, les employeurs disent être en train d'examiner leurs systèmes de planification des ressources humaines pour s'assurer que les déplacements de personnel sont vraiment nécessaires et sont effectués de la façon la plus rentable possible. L'objectif n'est pas nouveau pour ces organismes, mais cet examen a amené certains d'entre eux à se rendre compte qu'ils doivent mettre à jour ou moderniser leurs systèmes de planification des ressources humaines pour faciliter l'accès aux données concernant le personnel. Un autre projet qui risque d'être coûteux.

Le but de nos recherches sur la réinstallation était de déterminer quelles questions étaient les plus pertinentes pour les employeurs et les employés. Du côté des employeurs, les répondants appuyaient bon nombre des points soulevés dans le document, notamment les

difficultés financières engendrées par la nécessité de procéder à des réinstallations. Pour ce qui est des groupes d'employés, le taux de réponse est insuffisant pour vérifier la justesse, du point de vue de l'employé, des questions que nous avons soulevées.

Durant les consultations initiales avec les groupes d'employés, ces derniers recommandaient fortement la nécessité de faire de la recherche concernant la réinstallation. On ne saurait dire si le taux de réponse peu élevé concernant le document de recherche signifie qu'il n'y a rien à ajouter ou que les intérêts des employés ont été satisfaits, quoique la seconde possibilité semble peu probable.

Nous pouvons toutefois dégager certaines conclusions de nos recherches. Les organismes qui réussissent à atteindre un équilibre entre leurs besoins et ceux des employés présentent les caractéristiques suivantes:

a) Ils affirment que les réinstallations jouent un rôle important dans la réalisation de leurs objectifs ou de leur mandat et ils y consacrent les fonds voulus;

b) Ils contrôlent et réexaminent leurs politiques et leurs pratiques en matière de gestion du personnel pour s'assurer que les réinstallations qui se font sont réellement nécessaires sur le plan des opérations ou du développement;

c) Leur programme de réinstallation donne une certaine latitude aux gestionnaires pour répondre aux besoins des employés;

d) Leurs employés sont conscients du coût financier que représentent les services de réinstallation et acceptent qu'on leur verse des indemnités uniquement pour des dépenses réelles et raisonnables;

e) L'employeur et les employés communiquent entre eux et collaborent au sujet des services de réinstallation pour s'assurer que l'organisme prévoit des stratégies, classées par ordre de priorité, qui visent à déterminer, à contrôler et à mettre en oeuvre de nouveaux services pour satisfaire des besoins qui évoluent; et

f) Les services offerts tiennent compte des aspects sociaux de la réinstallation.

La consultation basée sur les documents de recherche comme celui sur la réinstallation est essentielle pour l'échange et la communication dans le domaine des ressources humaines dans le secteur policier.